Istituto Nazionale Previdenza Sociale

ISTITUTO NAZIONALE PREVIDENZA SOCIALE

ALLEGATO 1 AL DISCIPLINARE DI GARA

CAPITOLATO TECNICO

Procedura aperta di carattere comunitario, indetta ai sensi dell'art. 60 del D.Lgs. n. 50/2016, in modalità dematerializzata su piattaforma ASP, volta all'affidamento del servizio formativo denominato «C*ompetenze relazionali/comportamentali per Consulenti di protezione sociale*»

CIG: 88251117FA

Via Ciro il Grande, n.21 – 00144 Roma (RM)

C.F. 80078750587 - P.IVA 02121151001

Sommario

PREMESSA 3
1. FINALITÀ E OBIETTIVI DEL PROGETTO FORMATIVO 5
2. DESTINATARI DEL PROGETTO 6
3. ARTICOLAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO 6
4. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE 11
5. DIGITAL LEARNING 11
6. ATTIVITA' DI SUPPORTO 13
7. DURATA DEL PROGETTO 13
8. COSTI 13
9. FATTURAZIONE E PAGAMENTI 13
10. REQUISITI PROFESSIONALI 14
11. MATERIALI DIDATTICI 16

PREMESSA

Il processo di cambiamento avviato dall'Istituto nazionale della previdenza sociale è orientato all'erogazione di servizi in una logica di "centralità dell'utente", secondo un approccio integrato ai bisogni dei cittadini e delle imprese. Il novero dei servizi erogati dall'Inps ha peraltro subito un notevole incremento negli ultimi anni, anche per via dell'introduzione di prestazioni volte a garantire forme di protezione sociale sempre più efficaci e la cui erogazione richiede un'elevata capacità di istruttoria e analisi.

In tale contesto, l'Istituto ha ritenuto opportuno procedere all'integrazione dei profili esistenti introducendo una nuova figura professionale.

A partire dall'1 luglio 2019, a seguito di apposito concorso l'Inps ha proceduto, pertanto, all'assunzione dei *Consulenti di protezione sociale*.

Tale figura professionale appartiene all'area del funzionariato, con livello d'ingresso C1, e si connota principalmente per il suo strutturale inserimento nei processi produttivi, con funzioni di produzione e di consulenza, avvalendosi di competenze specifiche per il conseguimento di elevati livelli di performance nel servizio al cittadino.

In particolare, il profilo di "Consulente protezione sociale" ha tra le proprie competenze la capacità di gestire problematiche complesse e di svolgere, in un'ottica di problem solving, funzioni di produzione e di consulenza per garantire la piena soddisfazione dell'utente finale.

La figura professionale in argomento si rivela particolarmente coerente con le linee del **Reassessment organizzativo** dell'Istituto, processo trasformativo attualmente in fase di sperimentazione. Tale processo richiede capacità di ricombinazione di attività e competenze a fronte di esigenze di servizio da soddisfare con la massima flessibilità.

In particolare, all'interno delle attuali Strutture di produzione, è necessario avvicinare la capacità di risposta dei Team di lavoro agli insiemi di bisogni, anche impliciti, che caratterizzano gli utenti a seconda del target di appartenenza e della specifica situazione previdenziale, adottando combinazioni e soluzioni nuove, trasversali rispetto alle classiche linee di prodotto.

La figura del Consulente di protezione sociale è inoltre strettamente coerente con il **Piano strategico digitale 2020 - 2022** dell'Istituto, che non attiene esclusivamente alla sfera tecnologica, ma va interpretato come strategia complessiva che si declina secondo una prospettiva organizzativa e di "business" e si pone come cornice di riferimento per un insieme di progettualità integrate e coerenti che interessino le persone, i processi, gli assetti organizzativi, gli strumenti.

La forte evoluzione in atto nell'Istituto, volta alla creazione di nuovo valore organizzativo, trova espressione proprio nell'ambito di metodologie e linee guida ispirate alla trasformazione digitale, chiave d'innovazione di inarrestabile impatto nell'ecosistema organizzativo.
Per quanto riguarda il processo formativo che ha accompagnato l'inserimento dei nuovi assunti in Istituto, è stato progettato uno specifico percorso d'ingresso a docenza interna per la parte di conoscenza istituzionale, da completare con moduli di formazione sulle competenze relazionali/comportamentali, a docenza esterna.
Il Progetto formativo "E-Engagement per Consulenti di protezione sociale" ha avuto inizio in data 1 luglio 2019, in occasione dell'entrata in servizio dei neo-assunti Consulenti presso le Sedi di destinazione, con una fase di formazione interna centrale in collegamento interattivo in videoconferenza.
In particolare, l'incontro della prima giornata ha visto la partecipazione di Rappresentanti di Governo e dei Vertici dell'Istituto e ha costituito un evento di *onboarding* ed *engagement* di particolare rilevanza per i neo-assunti.
Le successive giornate sono state articolate in incontri tematici, sempre in videoconferenza, opportunamente introdotti da ciascun Direttore centrale, finalizzati a illustrare le funzioni, le prestazioni e i servizi dell'Istituto, nonché gli assetti organizzativi, la pianificazione e il controllo di gestione.
Al termine di tale fase centrale, di carattere introduttivo sui temi generali e sulle caratteristiche del complesso sistema organizzativo dell'Istituto, si è svolta una seconda fase formativa, svolta a livello territoriale, con l'obiettivo di favorire l'inserimento dei neo-assunti sul posto di lavoro.
Tale formazione è stata gestita a cura delle Direzioni regionali e di Coordinamento metropolitano e si è concretizzata presso ogni Sede territoriale attraverso una fitta sequenza di incontri in presenza, in aula e *on the job,* che hanno interessato i Consulenti di protezione sociale durante il loro primo anno di lavoro.
Si è trattato per tutti di un'azione formativa *diffusa*, durante la quale i Consulenti hanno alternato le attività lavorative alla partecipazione a interventi formativi di approfondimento su materie specifiche, normativa, adempimenti procedurali e aspetti tecnici legati alle attività istituzionali di destinazione di ciascun neo-assunto.
Come anticipato sopra, il progetto generale d'ingresso ha previsto che lo sviluppo di conoscenze e competenze per il presidio ad alto livello di servizi in ambito previdenziale e assistenziale sia integrato da percorsi formativi motivazionali e di sviluppo delle competenze relazionali e comportamentali.
Pertanto, essendosi da tempo conclusa la fase di formazione diffusa sulle

competenze istituzionali, e risultando oramai stabilizzato l'inserimento dei Consulenti della protezione sociale nei processi lavorativi, è necessario ora realizzare un'attività formativa volta a focalizzare e sviluppare la sfera delle *soft skills* indispensabili al ruolo consulenziale specifico della figura professionale in argomento.

1. FINALITÀ E OBIETTIVI DEL PROGETTO FORMATIVO

Le finalità e gli obiettivi del Progetto formativo si articolano metaforicamente sui *punti d'approdo* che caratterizzano la *lunga navigazione* dei partecipanti, iniziata con l'*onboarding* in Inps, vissuta finora attraverso una molteplicità di esperienze lavorative e relazionali e destinata a proseguire nel segno dell'innovazione.

Il primo approdo si può identificare per tutti con il cambiamento di vita conseguito con il nuovo lavoro e l'acquisizione dello specifico ruolo professionale di Consulente di protezione sociale.
Un significativo punto d'approdo è poi accorgersi del primo grado di autonomia conseguito nell'ambito lavorativo di destinazione dopo un certo tempo di formazione ed esperienza.

Si avverte la benefica sensazione dell'approdo ogniqualvolta si riesce a completare un servizio, soddisfacendo così una richiesta del cittadino, o a generare l'idea giusta per risolvere un problema.

Ancora di approdo si può parlare quando si giunge a stabilire e a solidificare buone relazioni nel proprio gruppo di lavoro, quando si superano momenti critici e si arriva a soluzioni e chiarimenti con le persone. Quando si conseguono e si radicano nuovi comportamenti lungo un percorso di auto-miglioramento.

In occasione di ogni approdo si aprono nuove prospettive e opportunità per varcare nuove soglie, poiché ogni volta si pone inevitabilmente la necessità di "guardarsi intorno" per conoscere il territorio, l'ambiente, il contesto nuovo da affrontare.

La finalità generale del progetto è fornire una spinta motivazionale e sviluppare le principali skills relazionali/comportamentali dei partecipanti attraverso:

- confronti strutturati e attività esperienziali da realizzare tra i partecipanti per condividere le proprie esperienze di approdo, in particolare per quanto attiene alla sfera professionale;

- lo sviluppo di consapevolezza e coinvolgimento nei confronti dell'attuale processo trasformativo in atto in Inps.

Ciascun Consulente, partendo dalle proprie istanze originarie, parteciperà a laboratori di scambio, riflessione e immaginazione su possibili scenari futuri, varcando i confini del già noto, scoprendo nuovi punti d'approdo fatti di idee di miglioramento e innovazione.

Obiettivi specifici del percorso formativo sono i seguenti.

Promuovere la consapevolezza del contesto in cui ci si trova a operare, sviluppando una visione sistemica e, al contempo, mantenendo i propri personali obiettivi di crescita, la propria rotta verso il prossimo punto d'approdo.

Sviluppare la propria conoscenza del processo evolutivo in atto in Istituto, entrando nella complessità dei profondi processi di trasformazione e d'innovazione in corso.

Sviluppare le competenze relazionali/comportamentali per attivare approcci innovativi, improntati alla cooperazione, mediante moduli incentrati su comunicazione efficace e ascolto attivo, empatia, proattività, problem solving, capacità di lavorare in gruppo.

Rafforzare il senso di "essere nella cultura organizzativa" con il proprio contributo di solidarietà e competenza, aprendosi alla contaminazione generativa di nuove energie e nuove idee per affrontare efficacemente la complessità.
Attraverso un momento conclusivo di follow up, legare tutte le esperienze fin qui svolte per entrare in una prospettiva di autentica innovazione e per aprirsi al processo di trasformazione che sta coinvolgendo l'Istituto.

2. DESTINATARI DEL PROGETTO

Il progetto è destinato a circa 3.260 Consulenti di protezione sociale, inseriti presso le Sedi territoriali dell'Istituto e presso la Direzione generale.

3. ARTICOLAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO

Il percorso sarà erogato in modalità formazione a distanza tramite aula virtuale e dovrà essere accessibile per personale con disabilità visiva e uditiva.

Sono previste complessive 65 edizioni per circa 50 partecipanti ciascuna, tramite piattaforma informatica che sarà messa a disposizione dalla Società aggiudicataria.

Il percorso formativo ha una durata di 16 ore divise in 4 giornate non necessariamente consecutive.

I partecipanti di ciascuna edizione verranno coinvolti

- in attività in plenaria per quanto riguarda la trattazione di temi generali, contenuti introduttivi e contestualizzazione degli argomenti all'interno delle logiche aziendali;
- in attività organizzate per sottogruppi al fine della realizzazione di laboratori per ciascuna delle tematiche affrontate.
- in un incontro conclusivo di follow up che permetta ai partecipanti di tirare le fila del percorso formativo che ha avuto inizio lo stesso giorno della loro assunzione in servizio.

Le attività formative dovranno prevedere il coinvolgimento attivo di tutti i partecipanti e saranno accompagnate da momenti di sistematizzazione dell'apprendimento, valorizzazione delle idee e degli spunti emersi, confronto sui riflessi delle attività nel contesto aziendale.

In tal senso, si ritiene opportuno il ricorso a iniziative di formazione esperienziale, con l'utilizzo di differenti metafore.

Si forniscono di seguito alcuni esempi di attività da introdurre in plenaria e sviluppare in sottogruppi.

1. **Terra! Il primo approdo in Inps**

   Utilizzando la metodologia dello storytelling, i partecipanti potranno svolgere un gioco narrativo a più voci per creare una potente evocazione corale in cui i temi e le emozioni comuni possono assumere la dimensione del mito, nella contestualizzazione dell'esperienza d'ingresso in Inps.

   La scelta metodologica terrà conto della necessità di una suddivisione in sottogruppi da orientare verso la realizzazione di un output comune, da realizzare anche attraverso l'utilizzo di strumenti multimediali, modalità innovative o tradizionali.

2. **Negoziare prima di approdare**

   Con un'attività di gruppo sui principi base della comunicazione empatica, dell'ascolto, della negoziazione i partecipanti potranno condividere le loro strategie di approdo nella nuova realtà lavorativa, volte a guadagnare la fiducia dei colleghi.

   Inoltre, l'esperienza del lavoro di gruppo a distanza può suscitare riflessioni sull'uso sapiente dello schermo del pc, che costituisce un limite fisico, ma anche una soglia da varcare.

   Nella misura che ciascun partecipante vorrà concedere, si potrebbe mettere in gioco una propria sfera di intimità che consentirà di aprire varchi di conoscenza più profonda tra le persone.

   A titolo evocativo, si può pensare all'antica pratica del baratto, quando i naviganti depositavano i loro prodotti e le loro mercanzie sulla spiaggia e attendevano al largo la risposta dei residenti, in un muto passaggio di

messaggi di accoglienza, accettazione o rifiuto.

Analogamente, i partecipanti, in sottogruppi, potrebbero mostrare in video un oggetto significativo della propria casa o della propria sfera privata e negozieranno tra loro la scelta di un oggetto comune che vorranno insieme mostrare in plenaria, illustrando i motivi della scelta.
Sarà infine opportuno contestualizzare quanto emerso facendo riferimento all'esperienza in Istituto.

3. Esplorare nuovi campi per comunicare

La comunicazione si giova solo in piccola parte del linguaggio delle parole. I canali attraverso cui si comunica sono molteplici e meritano un approfondimento e una fase di riflessione da sviluppare in plenaria.
Tuttavia, le modalità di lavoro agile spesso impongono uno spazio privilegiato proprio alle parole. E spesso le parole del nostro vocabolario non bastano a comunicare in modo soddisfacente.

Occorre quindi sviluppare l'uso della metafora, affinando la capacità di ricorrere a tutti i sensi e all'immaginazione per conseguire un soddisfacente *transfert* del concetto da comunicare.

I partecipanti, in sottogruppi, possono scegliere un concetto le cui sfaccettature non permettono una facile descrizione essendo legate all'ambito emozionale o sensoriale (es. la soddisfazione per aver conseguito un risultato importante, il senso di paura che si prova di fronte a un problema apparentemente insormontabile, etc.).

In una fase off-line i partecipanti possono individuare uno o più elementi capaci di richiamare il sentimento corrispondente al concetto: profumi, paesaggi, dipinti, opere d'arte in generale.

La ricerca off-line può essere svolta anche attraverso la metodologia della "deriva psico-geografica"[1], ovvero un percorso libero alla ricerca di stimoli esterni da riportare in condivisione (ad esempio attraverso foto, oggetti, racconti…).

In sottogruppo on line i partecipanti condivideranno il frutto delle proprie ricerche e decideranno se sia stata raggiunta o meno una soddisfacente "descrizione" del concetto scelto.

Questo esercizio si presta facilmente alla contestualizzazione nell'ambito

[1] La "deriva psico-geografica" è una metodologia di indagine dello spazio urbano elaborata nei primi anni '50, che si svolge mediante percorsi liberi utili ad abbattere le barriere del pensiero strutturato e a favorire intuizioni improvvise attraversando situazioni e ambienti diversi.

della comunicazione in Istituto.

4. Follow up. Guardarsi intorno e conoscere territorio, ambiente, contesto, sviluppare capacità di innovazione

Il percorso formativo si concluderà con una giornata di follow up, come ulteriore momento di confronto e condivisione di esperienze, per riprendere le tematiche dell'intero percorso formativo e armonizzare le varie dimensioni esplorate.

In tale ambito, i Consulenti potranno partecipare a un'attività di esplorazione e analisi dell'attuale contesto Inps. Potrebbe essere utile, ad esempio, la metafora della mappa, con particolare riferimento ai due pilastri di trasformazione dell'Istituto richiamati in premessa: il **Reassessment organizzativo** e il **Piano strategico digitale 2020 – 2022**.

Utilizzando anche in questo caso un approccio esperienziale, sarà possibile suscitare nei partecipanti il grado di coinvolgimento necessario rispetto alle caratteristiche peculiari del ruolo professionale richiamate in premessa.

Le due linee di approfondimento potranno essere introdotte facendo riferimento ai relativi documenti istituzionali, dei quali si fornisce di seguito una sintesi.

- In particolare, i criteri adottati per la realizzazione del percorso di **Reassessment** tengono conto di fattori organizzativi e di comprensione dei target di riferimento (somiglianza dell'iter procedurale, volumi e frequenza della domanda, bilanciamento tra il valore della prossimità all'utenza e il vantaggio derivante dall'accentramento di risorse o competenze, tipo di interazione e comunicazione a seconda del target di utenza) allo scopo di assecondare la composizione di bisogni e aspettative di ciascun segmento di utenza, ma anche per ottenere il recupero di risorse professionali da destinare alle nuove priorità di servizio (orientamento, consulenza, tutoraggio, approccio proattivo e altri servizi "immateriali" che non si configurano nei prodotti tradizionali).

  Nella struttura teorica che ne deriva, le attuali funzioni verticali sono praticamente azzerate, considerato che tutte le attività sono state

accostate per analogia e contiguità di scopo. Analogamente, anche la vecchia dicotomia tra attività informativa e attività produttiva ha perso significato, perché ogni punto della struttura deve avere una propria modalità di contatto con l'utente, a seconda delle caratteristiche del suo target.

Le attività sono pertanto riaggregate in nuovi contenitori, qualificati da uno specifico grado di capillarità/polarizzazione, a seconda delle caratteristiche e delle necessità di interazione dei diversi segmenti di utenza.

Considerato che il nuovo modello non prevede una separazione fra il momento della produzione del servizio e la fase di relazione con l'utenza, ogni modulo organizzativo assicura le modalità più adeguate di contatto con il proprio segmento di riferimento, secondo una logica di specializzazione dei diversi canali e punti di contatto.

I Team sono costituiti da professionalità tra loro complementari, i cui componenti operano fianco a fianco nei processi chiave in base alle specifiche competenze, contribuendo all'obiettivo comune di assicurare una gamma di servizi integrati per il target di riferimento.

- Riguardo al **Piano strategico digitale 2021 – 2022**, le metodologie previste si basano su:

  - separazione e bilanciamento tra manutenzione dei punti di forza esistenti ed esplorazione di nuove opportunità;
  - creazione di gruppi di progetto flessibili, deputati alla ricerca e allo sviluppo di progetti innovativi con approccio agile e sperimentale;
  - contest e iniziative di riconoscimento della creatività interna, al fine di individuare piccoli nuclei di personale con alta sensibilità e cultura digitale che possano fare da traino al cambiamento;
  - strutturazione di una "filiera dell'innovazione", intesa come progettazione integrata del servizio e coinvolgimento di tutti gli attori secondo una logica iterativa e incrementale;
  - valorizzazione del Team interfunzionale, composto da professionalità diverse, ma tra loro complementari, capaci nel loro insieme di essere autosufficienti e flessibili rispetto a specifici obiettivi.

In sede di offerta tecnica, verrà presa in considerazione e valutata ogni proposta esperienziale con l'utilizzo di diverse metafore, coerente con gli obiettivi del progetto formativo.

Al fine del massimo coinvolgimento dei partecipanti, tutte le attività potranno essere vivacizzate attraverso l'utilizzo di modalità alternative e digitali (ad esempio, utilizzo di app del tipo *Mentimeter*).

Si riassume di seguito l'articolazione del progetto formativo con il dettaglio delle giornate di formazione, ciascuna delle quali avrà la durata di 4 ore.

Partecipanti	**Edizioni**	**Giornate per edizione**	**Giornate totali**	**Ore totali**
3.260	65	4	260	1.040

4. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

La Società aggiudicataria dovrà garantire, durante il percorso formativo, il costante monitoraggio sulla partecipazione dei discenti.
Ai fini della verifica complessiva dell'attività formativa, dovrà essere predisposto anche uno strumento di valutazione dell'efficacia formativa e dei contenuti appresi, in grado di documentare l'accrescimento professionale dei partecipanti e l'avvenuto apprendimento.
Trattandosi di soft skills, la valutazione dell'apprendimento potrà essere realizzata anche attraverso modalità alternative e digitali (ad esempio, utilizzo di app del tipo *Mentimeter*).
A conclusione del progetto, la Società aggiudicataria dovrà produrre una relazione complessiva sulle attività espletate e sul livello dei gap colmati rispetto alla situazione di partenza.
Il sistema di monitoraggio e valutazione dovrà essere sottoposto all'approvazione dell'Istituto prima dell'inizio dell'attività formativa.

I report delle azioni di monitoraggio dovranno essere portati all'immediata conoscenza dell'Istituto al fine di concertare, se necessario, eventuali modifiche alle attività formative.

5. DIGITAL LEARNING

L'intero percorso formativo verrà realizzato in modalità "a distanza", attraverso una piattaforma messa a disposizione della Società aggiudicataria. Durante tutta la durata del percorso, a supporto dell'attività formativa espletata, dovranno altresì essere messi a disposizione dei partecipanti contenuti formativi fruibili *on-line.*

Tali contenuti saranno gestiti in un ambiente di apprendimento digitale altamente interattivo, a cui ciascun partecipante potrà accedere attraverso le proprie credenziali e che mantenga traccia delle attività già svolte.

La piattaforma d'apprendimento *on line*, al fine di rendere la formazione più efficace e personalizzata, dovrà consentire al partecipante di:

- ✓ approfondire ed esercitare le tematiche inerenti alle soft skills tramite moduli didattici interattivi (simulazioni, giochi di ruolo, approfondimenti sulle competenze oggetto della formazione, etc.);

- ✓ avere strumenti di supporto per la gestione delle attività a distanza e le interazioni sia con i facilitatori che con gli altri partecipanti, nell'ambito delle attività di gruppo;

- ✓ fruire di elementi interattivi di supporto, assistenza tecnica e socializzazione (tutoraggio, forum, chat, etc.).

La Piattaforma dovrà essere compatibile con i seguenti requisiti informatici delle infrastrutture Inps e con eventuali, successivi, aggiornamenti.
Sui pc dell'Istituto non dovrà essere prevista installazione di software di terze parti aggiuntivo a quanto di seguito esplicitato.

<u>Configurazione software minima</u>

- Sistemi operativi in uso: Windows 8.1 x64, Windows 10 Enterprise 2016 LTSB x64 (versione 1607) e Windows 10 Enterprise x64 (versione 1511 e successive);
- Google Chrome 89.xxx e successive
- Edge Chromium 88.xxx e successive
- Safari 6 e successive
- Versione Java 8 update 281 x86
- Microsoft Office 365 versione 2016;
- Java runtime enviroment: versione attuale 1.8.91;
- Adobe reader: versione attuale 20.009.20074;

<u>Configurazione hardware minima</u>

- Processore Pentium E6600 – Dual core – 3.06 Ghz – 4 Gb RAM

Altri vincoli

- L'utente non opera con diritti di Amministratore del sistema client utilizzato
- L'accesso ad internet avviene tramite script di configurazione automatica HTTP proxy con autenticazione

Le versioni dei componenti nel tempo potranno subire variazioni di aggiornamento alla versione successiva, a seguito dei criteri di sicurezza informatica in vigore nell'Istituto.

6. ATTIVITA' DI SUPPORTO

Per tutte le attività a distanza, la Società aggiudicataria dovrà garantire il supporto di un apposito servizio help-desk raggiungibile per e-mail o chat.

7. DURATA DEL PROGETTO

La durata complessiva entro cui espletare l'intero progetto formativo sarà di 18 mesi dalla data di sottoscrizione del contratto, di cui fino a 2 dedicati alla progettazione di dettagli dell'intervento e almeno 16 per l'erogazione della formazione.

8. COSTI

Per la realizzazione del progetto è stabilito un importo a base di gara di **euro 550.000,00** Iva esente.

Gli importi indicati sono da intendersi onnicomprensivi anche delle eventuali spese di trasferta, vitto e alloggio dei progettisti, dei docenti e dei tutor.

9. FATTURAZIONE E PAGAMENTI

Il pagamento sarà effettuato previa fatturazione da parte della Società aggiudicataria e trasmissione di una relazione illustrativa della percentuale di dettaglio della formazione erogata e previa valutazione da parte dell'Istituto dell'avanzamento del progetto realizzato nella misura richiesta in occasione delle varie fatturazioni.

Si prevedono n. 4 pagamenti:

- il primo, nella misura del 20% dell'importo contrattuale, al completamento della microprogettazione e alla consegna del materiale didattico;
- il secondo, relativo a un ulteriore 30% dell'importo contrattuale, alla realizzazione del 40% delle edizioni previste;
- il terzo, relativo a un ulteriore 30% dell'importo contrattuale, all'erogazione dell'80% delle edizioni previste;
- il restante 20% dell'importo contrattuale, a saldo, solo dopo verifica della completa realizzazione di quanto richiesto ed offerto in sede di gara e della consegna della reportistica.

10. REQUISITI PROFESSIONALI

Il servizio richiesto dovrà essere erogato attraverso l'utilizzo di professionisti in linea con i seguenti profili professionali.

PROFILI	CARATTERISTICHE
1 Responsabile intervento	• Diploma di Laurea magistrale/a ciclo unico, con almeno 10 anni di esperienza (da computarsi successivamente alla data di conseguimento della laurea), nel coordinamento di progetti di formazione e/o di gestione del cambiamento • Conoscenza approfondita del settore pubblico con esperienze di rilievo anche riguardo alla formazione a distanza
1 Coordinatore del progetto	Diploma di Laurea magistrale/a ciclo unico, con almeno 5 anni di esperienza (da computarsi successivamente alla data di conseguimento della laurea) in attività di *project management* di progetti nel settore della Pubblica Amministrazione, anche riguardo alla formazione a distanza

PROFILI	CARATTERISTICHE
Docenti	Diploma di Laurea magistrale/a ciclo unico, con almeno 5 anni di esperienza (da computarsi successivamente alla data di conseguimento della laurea) in attività professionale nel campo della formazione di ruolo, comportamentale e tecnica, svolta con metodologia d'aula in presenza e a distanza, con esperienza specifica in iniziative formative analoghe a quella del presente capitolato

Sarà cura della Società assicurare, inoltre, qualificato **tutoraggio** a supporto di ciascuna edizione dell'iniziativa formativa.

La Società aggiudicataria dovrà garantire un'adeguata progettazione, realizzazione, gestione, monitoraggio di tutte le attività formative veicolate attraverso la piattaforma messa a disposizione.

L'operatore aggiudicatario dovrà fornire, entro 10 giorni dalla sottoscrizione del contratto, un piano di utilizzo dei professionisti coerente con la soluzione organizzativa proposta in sede di offerta tecnica, nonché un elenco nominativo delle risorse che intende impiegare nel progetto, corredato dai relativi curricula vitae, pena l'applicazione di una penale dello 0,3‰ dell'ammontare netto contrattuale per ogni giorno di ritardo. L'Istituto provvederà ad eliminare da tale elenco i professionisti non in regola con i requisiti richiesti.

L'eventuale utilizzo, per sopravvenute impreviste esigenze, comunque da motivare, dei professionisti non previsti nell'elenco di cui sopra dovrà, di volta in volta, rispettare pienamente le caratteristiche professionali richieste ed essere rappresentato all'Istituto e dal medesimo espressamente accettato, previo esame del curriculum del docente proposto.

L'aggiudicatario si impegna a fornire le figure professionali richieste (docenti e tutor) nelle quantità funzionali alla corretta esecuzione del servizio, in un numero sufficiente a garantire fino a tre edizioni in contemporanea.

Nel caso di problematiche riscontrate nell'esecuzione del servizio, l'Istituto potrà

richiedere la sostituzione di una o più figure professionali; tale sostituzione dovrà avvenire entro 5 giorni dalla data di comunicazione dell'Istituto all'aggiudicatario, pena l'applicazione di una penale dello 0,3‰ dell'ammontare netto contrattuale per ogni giorno di ritardo.

Se un componente del team di lavoro è impossibilitato a svolgere l'intervento richiesto per eventi eccezionali, quali infortunio, malattia o altra causa di forza maggiore, l'aggiudicatario dovrà darne comunicazione all'Istituto tempestivamente e comunque entro la data stabilita per lo svolgimento dell'attività richiesta; in tal caso l'Istituto potrà richiedere lo spostamento dell'attività a data successiva, o la realizzazione dell'attività nella data preventivata con un docente che presenti un curriculum coerente con le caratteristiche richieste.

La sostituzione dei professionisti è comunque consentita, sempre nel rispetto delle inderogabili caratteristiche professionali e con l'assenso dell'Istituto, nei limiti del 30% dei nominativi indicati nell'elenco di cui sopra, pena l'applicazione di una penale dello 0,3‰ dell'ammontare netto contrattuale per ogni sostituzione di professionisti aggiuntiva.

Sostituzioni non concordate o non rispondenti alle caratteristiche professionali richieste comporteranno, in ogni caso, l'applicazione di una penale dello 0,3‰ dell'ammontare netto contrattuale per ogni sostituzione.

11. MATERIALI DIDATTICI

L'aggiudicatario si impegna a realizzare e fornire a ciascun partecipante adeguato materiale didattico in versione digitale. Lo stesso materiale dovrà restare a disposizione dell'Istituto a conclusione del percorso formativo.

Tutto il materiale didattico dovrà essere preventivamente sottoposto alla valutazione dell'Istituto (almeno 10 giorni prima dell'inizio dell'attività formativa) ed ottenerne l'espressa condivisione.